

Inhalt

Vorwort | 7

1. Einleitung | 9

2. Strategie | 15

- A) Strategie und Erleben | 15
- B) Architektonisches Erleben | 19
- C) Architektur als Medium | 28
- D) Marke und Markenerlebnis | 37
- E) Markenerlebniswelten – Begriff und Abgrenzung | 39
- F) Erlebniswelten in der Markenkommunikation | 42
- G) Architektur als Element von Erlebniswelten | 44
- H) Zwischenfazit | 70

3. Veränderung | 73

- A) Veränderung und gebauter Raum | 73
- B) Organisationsidentität | 76
- C) Organisationsidentität und Corporate Identity | 80
- D) Corporate Architecture –
ein »Instrument« der Corporate Identity? | 81
- E) Architektur und Change Communication | 86
- F) Zwischenfazit | 102

4. Netzwerk | 105

- A) Architekturdiskurs und das Netz | 105
- B) Architekturkritik und Architekturdiskurs –
eine Akteur-Netzwerk-bezogene Annäherung | 108

- C) Kritik auf Facebook: Emergente Netzwerke | 111
- D) Kritiker auf Facebook: Fragile Akteure | 116
- E) Zwischenfazit | 120

5. Schlussbemerkung | 123

6. Literatur | 127

Vorwort

Früher sah das Berufsbild des Architekten so etwas wie »Kommunikation« kaum vor. Das hat sich spätestens seit der sogenannten »digitalen Revolution« und ihrem nicht unerheblichen Beitrag zur dramatischen Wettbewerbsverschärfung in der Branche geändert. Heute, im 21. Jahrhundert, kann man kein(e) Architekt(in) sein – jedenfalls keine(r) mit einer bestimmten Größe und einer bestimmten Bedeutung –, ohne die eigenen Projekte darzustellen, zu erläutern, zu veröffentlichen, zu verbreiten, zu medialisieren, zu vermarkten, kurz: zu »kommunizieren«. Die Trennung von Architektur und ihrer Kommunikation ist obsolet geworden. Es hängt nicht zuletzt vom Kommunikationswillen und der Fähigkeit eines Architekturbüros ab, ob und inwieweit ein Profil überhaupt erkennbar ist.

In einer Ära, die von einer ungeheuren Masse an Informationen und Bildern geprägt ist, greift der Gedanke zu kurz, dass architektonische Identität ausschließlich auf Gebäuden und Entwürfen beruht. Kommunizieren ist in diesem Sinne mehr als nur PR, Werbung etc. Selbstverständlich ist all das eine Notwendigkeit. Die Wettbewerbsbedingungen der Architektur haben sich derart rasant geändert, dass man sich mehr denn je erkennbar machen, sich unterscheiden, sich buchstäblich profilieren muss. Aber es geht nicht nur um eine Marktstrategie. Es geht um die Identität selbst. Architekturkommunikation heißt, sich mit nicht-architektonischen Mitteln eine architektonische Identität zu geben. Oder besser: eine Meta-Identität, die die architekturpraktische, die architekturtheoretische, die Marken- und Unternehmensidentität eines Büros in sich vereint.

Andererseits: Alexander Gutzmers Buch ist nicht zuletzt deshalb so spannend und aufschlussreich, weil es mit der Vorstellung aufräumt, dass es so etwas wie »die« Kommunikation oder »die« Identität gebe. Was Kommunikation hingegen erzeuge, so Gutzmer, seien »komplett an-

dere Wirklichkeitsebenen«, die es, soll die Kommunikation erfolgreich sein, miteinander zu vereinbaren gilt. Man sieht schon: Eindeutigkeit ist hier nicht so einfach zu haben. Das ist kein Wunder, denn Architektur – Schnittstelle von Kultur, Kunst, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik – hat schon immer eine besonders vieldeutige Rolle eingenommen. Insofern ist Alexander Gutzmers Beitrag ebenso zu begrüßen wie überfällig: Im Verhältnis zu der unzweifelhaften Wichtigkeit, Vielfältigkeit und Komplexität von Architekturkommunikation ist das Feld der Veröffentlichungen zum Thema eher dünn gesät.

Interessant ist, wie »Gebautes Erleben« (das Buch) das Erlebnis des Bauens (die Arbeit von Architekten) selbst spiegelt. Alexander Gutzmer stürzt sich mit Leidenschaft und Präzision in dieselben oder ähnliche Widersprüche wie die Architekten selbst. Wenn er beispielsweise schreibt, dass »Architektur als vor allem kulturelles oder ästhetisches Konstrukt sich nur schwer mit Begriffen der Markenkommunikation fassen lässt«, hat das viel zu tun mit dem Spagat, den Architekten in ihren bisweilen konfliktreichen Funktionen als Kulturschaffende und Unternehmer hinlegen müssen, als Künstler und als Dienstleister, die sich selbst, ihrem Bauherrn und der Gesellschaft gleichermaßen verpflichtet sind. Oder wenn der Autor schildert, wie ein wesentliches Merkmal der Architekturkommunikation, die Veränderung, sich zu architektonischen Grundwerten wie Beständigkeit und Nachhaltigkeit verhalten kann und muss. Denn das ist die vielleicht wichtigste Herausforderung der Architekten: Auf der Höhe der Zeit zu entwerfen, ohne die Tiefe der Zeit – Geschichte und Tradition – zu ignorieren. Das Mittel, mit dem alle (guten) Architekten zwischen Alt und Neu oder Ästhetik und Funktion ver-mittel-n, lässt sich als Dialog bezeichnen. Und in diesem Sinne ist die Kommunikation der Architektur bereits eingeschrieben.

Michael Kuhn

*Leitung Unternehmenskommunikation bei den Architekten von Gerkan,
Marg und Partner*

1. Einleitung

Wir schreiben das Jahr 2014, es ist Biennale-Jahr. Ein Jahr der Architektur-Biennale in Venedig, genauer gesagt. Kurator ist der niederländische Architekt Rem Koolhaas, im frühen 21. Jahrhundert eine Art Cheftheoretiker der bauenden Zunft. Koolhaas will am Lido die »Fundamentals« der Architektur erforschen, wie schon der Titel der Megaschau deklariert. Dem Bauen auf seinen Wesensgrund gehen soll diese Biennale, fernab aller gedanklichen, ästhetizistischen – oder eben auch kommunikativen – Überhöhungen oder Abstraktionen. Das jedenfalls soll der Titel wohl bedeuten.

Koolhaas will Architektur gewissermaßen verstehen, *bevor* sie kommunikativ wird. Und er sucht sich dazu mit der Architektur-Biennale die kommunikationsintensivste Plattform, die die Welt der Architektur zu bieten hat. Was natürlich ein Widerspruch ist. Einer allerdings, den Rem Koolhaas, davon dürfen wir ausgehen, nicht nur erkennt, sondern bewusst wählt, wahrscheinlich mit einem ironischen Lächeln. Koolhaas war übrigens in seinem ersten Leben Journalist. Und Journalisten kämpfen zwar rhetorisch immer für Klarheit, lieben aber eigentlich das Widersprüchliche.

Und sie lieben, zumindest wenn sie im weitesten Sinne feuilletonistisch agieren, die überraschende, die gelegentlich auch verstörende Abstraktion. Dies hat Rem Koolhaas bis heute mit ihnen gemein. Im Falle des Rotterdamer Architekten, der mit großem PR-Effekt seit jeher neben seinem Architekturbüro OMA auch einen Theorienzweig AMO betreibt, ist das scheinbar radikal Konkrete der venezianischen Schau insofern ein semantisches Spiel – ein Spiel mit dem in sich widersprüchlichen Raum zwischen Konkretheit und Abstraktion, zwischen physischer Präsenz und ideenreicher Transzendenz.

Einer der vielleicht interessantesten Widersprüche der Koolhaas-Biennale liegt dabei gerade in der Abstraktion. Genauer gesagt, im Widerstreit zweier einander scheinbar wesensfremd gegenüberstehender Abstrak-

tionen. Gemeint ist das (abstrakt gesehen – sic!) induktive wie zugleich hochproblematische Verhältnis von architektonischem Diskurs und unternehmerischer Strategie. Koolhaas, dem man sicher mit Fug und Recht ein ambivalentes Verhältnis zu den Strategien und Strategen des Kapitals unterstellen kann, passt seine Biennale auf eine seltsam nahtlose Weise ein in die Marketing-Kampagnen einschlägiger Unternehmen. Die scheinbar so kommerzferne Grundlagenforschung der Architektur liegt den Unternehmen offenbar. Ein Beispiel: Der Türklinkenspezialist FSB liefert im Rahmen der Biennale-Teilschau »Elements of Architecture« einen Abriss von über 200 Jahren Geschichte der Türklinke. Natürlich weitgehend nonverbal, am Objekt orientiert, am »Element«. Aber dennoch so, dass das Unternehmen FSB, das selber reichlich Ausstellungsstücke beisteuert, seinerseits die Biennale als kommunikativen Erfolg verbuchen dürfte (und, so weit ich das aus Gesprächen mit Verantwortlichen mitnehmen konnte, auch verbucht hat).

Gemeinsam mit zwei anderen deutschen Herstellern mietet FSB übrigens auch einen eigenen Palazzo in Venedig, um speziell die deutschen Biennale-Reisenden angemessen zu empfangen. »Berührungspunkte«, so der Titel dieses Projektes. Das Unternehmen schafft einen »Berührungspunkt« für die Architekten aus dem nordischen Nachbarn Italiens, von denen man oft den Eindruck hat, die Biennale sei eigentlich ihre Veranstaltung und Venedig lediglich eine durch die teutonische Architekturphantasie motivierte Kulisse. Den Kern der »Berührungspunkte«, die als Kommunikationsplattform ganzjährig mit unterschiedlichen Medien die Architektur in Deutschland spiegeln, bildet zu Biennale-Zeiten der »Palazzo Loredan dell’Ambasciatore«. Wer oder was aber kommt hier miteinander in Berührung? Die Architekten mit der Biennale? Sicher nicht, denn die findet in dem Palazzo ja nur vermittelt statt. Nein, letztlich berührt in dem stilvollen Örtchen die Architektur- und Beobachterschar vor allem sich selbst. Der Palazzo ist ein Ort der Selbstvergewisserung der deutschen Architekturwelt – einer Selbstvergewisserung über Kommunikation. Und zwar einer Kommunikation, die wiederum nicht zuletzt auch die Engagements der Unternehmen in den Schaufflächen der Biennale selbst zum Inhalt haben dürfte. Jener Arrangements, deren Inbegriff in gewisser Hinsicht die Wände voller FSB-Klinken bilden.

Und Koolhaas? Worin liegt denn nun aus Kuratorensicht die Kernbotschaft dieses Arrangements? Natürlich ist die Türklinke ein »fundamentales« Architekturelement. Ohne Klinken keine Türöffnungen. Aber

vielleicht ist im eher übertragenen Sinn zugleich auch ein ganz anderes architekturkonstitutives Element gemeint: das des kapitalistischen Infiltrierens unserer architektonischen Vorstellungswelten nämlich. Vielleicht will der Analytiker Koolhaas uns hier auf abstrakte Weise vor Augen führen, auf wie vielen verschiedenen Ebenen Architektur jeweils ganz unterschiedliche »Elements« zum eigenen Fortschreiten und Konstruktiv-Werden heranzieht. Vielleicht geht es gerade um die systemische Offenheit und Vieldimensionalität von Architektur. Genauso so, wie die Elemente der Architektur gerade in ihrer scheinbar eindimensionalen Materialität (Türklinke eben) letztlich nämlich so gar nicht eindimensional sind. Sondern eine komplexe, aus übereinander liegenden materiellen und abstrakten Schichten bestehende Struktur bilden. Eine Struktur, die eine gewisse Widersprüchlichkeit immer in sich trägt. Und die sich immer erst im Zuge kommunikativer Prozesse komplett realisiert – weil natürlich auch Architektur in ihrer Materialität auf unterschiedlichen Ebenen kommuniziert. Nach außen, aber genauso sehr nach innen.

Entscheidend ist dabei der Begriff der Widersprüchlichkeit. Mit dieser wird sich auch dieses Büchlein befassen. Architektur und Kommunikation befinden sich in einem permanent wechselseitig sich bedingenden, aber eben immer auch widersprüchlichen und spannungsgeladenen Verhältnis zueinander. Das spezifische Spannungsverhältnis dieser beiden Termini liegt in genau dem Modell von inkongruenten Schichten, die einander widersprechen, sich aber auch permanent überlagern und infiltrieren. Drei dieser Schichten möchte ich behandeln. Ihre Namen: Strategie, Veränderung, Netzwerk.

Da ist zunächst der Begriff der Strategie. Mit ihm sind wir ganz nah dran an unserer globalisierten Kultur – wie auch an der Realität global operierender Unternehmen. Gerade in Bezug auf letztere hat in den vergangenen Jahren ja ein bemerkenswertes Umdenken stattgefunden, eine Art raumbezogener Wandel im Denken der wichtigen Akteure (wer es bedeutungsschwanger mag, spricht hier auch von einem »spatial turn«). Unternehmen und ihre Strategien haben sich eine neue emotionale Kerngröße definiert – die des räumlichen Erlebnisses. Die in Marken denkenden Global Players wollen dreidimensional definierte Erlebnisse generieren. Und greifen dabei – zwangsläufig und logischerweise – auch auf die Architektur zurück.

Was aber ist das, ein räumliches Erlebnis? Und was ist sein Verhältnis zur Architektur? Wie schafft man, als Basis des räumlich Impressiven,

ein spezifisch *architektonisches* Erlebnis? Und wie lässt diese neue Zielgröße sich einpassen in die anderen, eher eingängigen Elemente unternehmerischer Kommunikation und Kommunikationsstrategie? Die Klassiker der Marketingliteratur sind in dieser Frage bemerkenswert vage. Dieses Buch möchte an dieser Stelle konkreter werden.

Der zweite hier zu verhandelnde Begriff, die zweite fundamentale Schicht dieser Analyse, ist die Veränderung. Aus Unternehmenssicht gilt die Veränderung heute nahezu als einzige Orientierungskonstante. Gerade in Zeiten der inzwischen weit fortgeschrittenen Globalisierung erodieren die vermeintlich festen Gründe des unternehmerischen Agierens quasi permanent. Selbst scheinbar eindeutige und dauerhafte Globalisierungsgewinner können sich ihrer Position niemals sicher sein. IBM ist heute chinesisch, Nokia nur noch ein Schatten seines früheren Selbst. Und das ikonische Firmenschild des Social Media-Giganten Facebook im kalifornischen Menlo Park hat auf seiner Rückseite noch das Logo des Vorgängers am Ort, der früheren IT-Großmacht Sun Microsystems. Facebook hat deren Büros übernommen, dabei das Riesenschild umgedreht – und lässt nun das alte Sun-Logo auf der Rückseite demonstrativ verrotten. Der Kapitalismus ist eben auch die Manege der institutionalisierten und durchaus auch mal hämisch demonstrierten Veränderung – ein Raubtierkäfig, in dem natürlich auch gefressen wird.

Facebook hat seiner unternehmerischen Macht mit dem Logo-Trick einen semi-architektonischen Ausdruck verliehen. Grundsätzlich aber gilt: Der Blick auf die Architektur verkompliziert die Thematik der permanenten ökonomischen, sozialen oder kulturellen Veränderung. Denn Architektur und Veränderung scheinen zunächst Konzepte zu sein, die einander nicht unbedingt konstruktiv gegenüber stehen. Schließlich ist Architektur ein Repräsentant und Ermöglicher von Dauerhaftem. Sie verlangsamt Veränderung. Sie schafft Permanenz. Und doch, so werde ich argumentieren, ist der Change jeder gebauten Realität inhärent. Architektur kann und muss sich zu den sie umgebenden und durch sie umfassten Veränderungen verhalten. Und auch hier bieten sich unternehmensstrategische Anknüpfungspunkte. Welche das sind, das werde ich in Kapitel 3 durchdeklinieren.

Und dann ist da schließlich die Schicht des Netzwerkes, des Netzwerkhaften. Kommunikation mit und über Architektur vollzieht sich heute in Netzwerken. Hier verlassen wir die enge Welt der Unternehmensstrategie. Aber wer die kommunikativen Effekte der Architektur ausloten

möchte, kann sich um die Art, in der architekturbezogene Kommunikationen heute zustande kommen und ausgetragen werden, nicht herumdrücken. Eine Form, in der sich diese konzeptualisieren lassen, ist eben das Netzwerk. Kommunikation findet heute in Netzwerken statt – und gemeint sind nicht nur die Netzwerke der eng verstandenen digitalen Medienwelt. Vielmehr ist das Netzwerk eine treffende Metapher für die kommunikativ-gesellschaftlichen Symbiosen, in denen sich unsere Kultur und Wirtschaft heute insgesamt entwickelt. Und es lässt sich auch auf den Diskurs um und über die Architektur anwenden. Die »Akteur-Netzwerk-Theorie« bietet sich deshalb als Instrumentarium an, um die Entstehung kommunikativer Intensitäten um Architektur herum zu verstehen.

Dies gilt natürlich ganz besonders in der Welt der sozialen Medien. Diese wird in Kapitel 4 ganz konkret in den Blick genommen – und zwar schlicht deshalb, weil sich immer mehr Kommunikation mit und über Architektur momentan in den sozialen Medien vollzieht. Dabei wird die Architektur selber zunehmend abstrakter. Im Netz kursiert sie nämlich, der Natur des Mediums gemäß, vor allem als Bild. Sie wird immer dann diskutierbar, wenn und sofern sie sich auf genau ein Bild, eventuell kombiniert mit einem smarten Einzeiler, reduzieren lässt. Das ist diskurstheoretisch natürlich problematisch, aber doch eine sozio-kulturelle Realität, mit der es umzugehen heißt. Dies soll in Kapitel 4 unternommen werden. Ich möchte dort die Art, wie Architektur über soziale Medien verhandelt wird, untersuchen. Anhand konkreter architektonischer Diskurse werde ich exemplarisch aufzeigen, wie sich unterschiedliche am architektonischen Diskurs beteiligte Parteien (in diesem Fall nicht zuletzt die Kritiker der Architektur) mit dieser kommunikativ auseinandersetzen, wie sie dabei netzwerkstrategisch vorgehen – und wie sie in diesem Prozess immer auch ihren Status als Akteur selber erst definieren. Diese Analyse soll dabei als exemplarisch für viele hoffentlich noch zu erwartende Untersuchungen gelten, die gemeinsam die sich momentan fundamental ändernde Art, wie wir aus Architektur einen Diskurs formen, unter die Lupe nehmen.

Noch ein Wort zum dabei Anwendung findenden Begriff der *Kommunikation*. Mein Bezug auf marketingstrategische Diskurse vor allem in Kapitel 2 mag den geneigten Leser eine gewisse Kurzfassung von Kommunikation im Sinne der intentionalen Beeinflussung von Zielgruppen (in unserem Fall durch Architektur) vermuten lassen. Und in der Tat ist die Annahme, dass eine solche Beeinflussung möglich ist, ja auch Aus-

gangspunkt vieler kommunikationsstrategischer Texte – auch einiger der hier zitierten. Dennoch möchte ich hier noch einmal betonen, dass »Kommunikation« in meinem Verständnis natürlich mehr ist als die zielgerichtete Aussendung von PR-Signalen. Und speziell im Feld der räumlichen, symbol- oder ikonengereicherten Interaktion von Mensch und Objekt entwickelt sie komplett andere und durchaus nicht immer steuerbare Wirklichkeitsebenen. Dies wird in meinen Ausführungen auch deutlich werden.

Man könnte nun umfänglich auf die umfangreichen medien- und kommunikationstheoretischen Debatten der vergangenen 40 Jahre über das Wesen der Kommunikation eingehen. Darauf möchte ich an dieser Stelle verzichten. Dennoch sei gesagt, dass diese Arbeit, ähnlich wie der hier beispielhaft zu erwähnende Ansatz von Grant (2003), von einer nötigen Verkomplizierung unseres Verständnisses von Kommunikation ausgeht. Grant sprach sich für eine bewusste Destabilisierung der gängigen, die Rationalität kommunikativer Prozesse überbewertenden Ansätze aus. Kommunikation ist für ihn wesentlich fragil und letztlich eine fiktionale Konstruktion. In diesem Sinne wird sie auch hier verstanden – als a) Prozessen der Konstruktion unterworfen (sozialen, aber eben auch ganz real räumlich-architektonischen Konstruktionsprozessen) und b) dann »erfolgreich«, wenn zumindest für einige der kommunikativ beteiligten Akteure/Aktanten *relevante* Fiktionen beteiligt sind. Beides verkompliziert die Lage erheblich, führt aber womöglich auch zu ganz realen kulturellen Erkenntnisgewinnen. Nach denen soll im Folgenden gesucht werden.